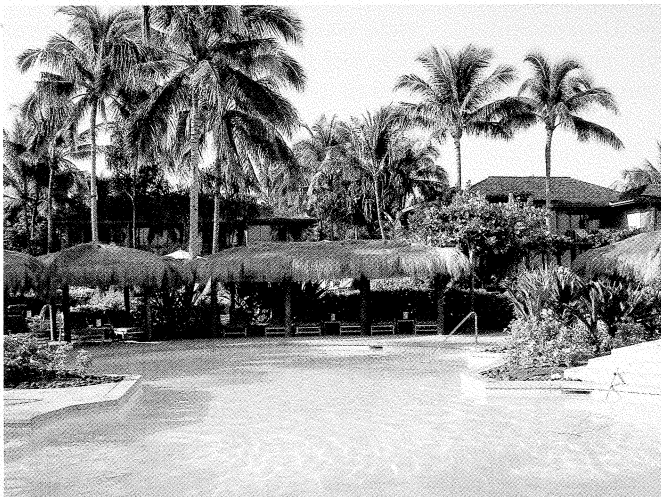


Motiviert die Krise meistern

Dynamisch, effektiv, durchsetzungsstark und hoch motiviert – allein so kann der Vertrieb in der Krise bestehen. Durchdachte Incentives können dabei helfen. Nur schöne Gala-Abende oder Sightseeing im Ausland sind nicht gefragt. Incentives müssen einen Mehrwert bieten.

Text _ Karsten Zunke



Ob Pool oder Privatjet: Bei Incentives kommt es für Unternehmen vor allem darauf an, dass ihre Mitarbeiter aktiv etwas tun.

Firmen-Chefs schicken ihre Vertriebsmitarbeiter zur Team-Challenge in Steinbrüche, jagen ihre Leute auf Motorschlitten durch die Arktis oder lassen sie mit einem Land Rover offroad durch die Landschaft preschen. Und alles mit einem Ziel: Die Motivation hochzuhalten.

Besonders in umkämpften Märkten können Incentives im Vertrieb das Zünglein an der Waage sein – etwa in der Telekommunikationsbranche. Dort sind motivierte Händler und Verkäufer entscheidend für den Erfolg. So hat beispielsweise Motorola im vergangenen Jahr ein langfristiges Motivations- und Verkaufsförderungskonzept für Deutschland abgeschlossen. Ziel war es, neben den Abverkäufen auch die Bindung der Fachhandelsverkäufer an das Unternehmen zu erhöhen. Mit dem Motowin genannten Programm hatte die Wiesbadener Agenturgruppe Quasar für dieses Ziel eine vertriebs- und mitarbeiterorien-


tierte Mechanik ins Leben gerufen. Kern des Programms waren außergewöhnliche Reisen, die jeweils unter einem speziellen Motto standen: Bei »Motoasia« wurden beispielsweise mit Bangkok, Hongkong und Tokio drei Metropolen in sieben Tagen besucht, beim »Motojet« stand ein Privatjet zum Cityhopping mit Freunden zu Verfügung. Eigentlich war der Flug mit dem Jet für einen Verkäufer und seine privaten Freunde gedacht. Letztlich nahm der Gewinner seine Kollegen mit. »Eine Incentive-Reise hat generell eine nachhaltige Wirkung. Vor allem wenn Menschen mit Kollegen oder gar Vorgesetzten einige Tage in der Welt unterwegs sind, stellt dies die Beziehungen komplett auf eine andere Basis und schweißt Teams zusammen«, sagt Holger J. Bub, Geschäftsführer Quasar Communications in Wiesbaden.

Im Rahmen des Motorola-Programms konnten Verkäufer die Seriennummern

der verkauften Handys auf einem Prämienportal eingeben. Für jede geprüfte Nummer gab es Prämienpunkte. Jeden Monat wurde unter den Top-Verkäufern eine Reise verlost. Das war offensichtlich ein wirkungsvoller Anreiz. Auch wenn man sich mit konkreten Zahlen bedeckt hält: Laut Motorola konnte man den Abverkauf von Handys bei den teilnehmenden Händlern messbar steigern und gleichzeitig die Bindung und Begeisterung für die Marke erhöhen.

Materielle Anreize sind jedoch zunächst eine Investition – eine Investition in die Motivation. Erfahrungsgemäß sind Incentive-Budgets sehr oft die ersten Opfer, wenn in schwachen Wirtschaftsjahren Gelder gekürzt werden. »Hier sehe ich eine große Gefahr für Unternehmen«, sagt Karl Fischer, Mitglied der Geschäftsführung des Incentive-Spezialisten Gemadi, Nauheim. »Gerade in Krisenzeiten wird der Grundstein für die künftigen

Markterfolge gelegt. Die punktgenaue Unterstützung des Absatzes durch motivierende Maßnahmen ist damit eine Investition, nicht nur in den Absatz von heute, sondern auch in den Markterfolg von morgen«, sagt Fischer. In schwierigen Zeiten werden die Kosten allerdings schnell auf den Prüfstand gestellt. Deshalb müssen Incentives einen messbaren Mehrwert liefern.



➔ acquisa.de/professional

FACHBEITRAG:
»Vergütungssysteme«

Jedes Instrument der Vergütung im Vertrieb hat Vor- und Nachteile. Wir helfen Ihnen dabei, die richtige Kombination zu finden.

HaufeIndex: 1813610

Laut Wolfgang Beißwenger, Geschäftsführer der Trends Intelligente Incentives GmbH in Aalen, ist noch keine Krise bei der Vertriebs-Incentivierung spürbar. »Die Nachfrage aus der Finanzbranche ist bereits seit Jahren rückläufig. Dafür wird der Mittelstand immer aktiver. Es werden zwar kleinere Events durchgeführt, diese aber dafür öfter, sodass wir unterm Strich noch keine Krise spüren«, sagt Beißwenger. Bei der auf Events und Incentive-Reisen spezialisierte Full-Service-Agentur beobachtet man allerdings eine neue, interessante Entwicklung: Der Trend geht hin zu aktiven Unternehmungen in Deutschland. »Nur ein schöner Gala-Abend und ein bisschen Sightseeing im Ausland, das ist nicht mehr sehr gefragt. Die Unternehmer wollen, dass ihre Leute aktiv etwas tun. Es geht zunehmend um den Team-Charakter«, sagt Beißwenger. Kürzer, häufiger, aktiver und immer öfter im Inland werden Incentives gebucht. Beißwengers Kunden schicken ihre Mitarbeiter beispielsweise gern in den in Baden-Württemberg gelegenen »Adventure Steinbruch«. Eingeteilt in Teams können sich die Verkäufer dort mit Landrovern, Quads, Monster-Rollern oder einem 30-Tonnen-Bagger austoben. Eine immer größere Rolle bei der Incentivierung von Vertriebsmitarbeitern spielt das Internet. Bereits seit etwa zwei Jahren sind Online-Prämienportale stark im

Kommen. Die Teilnehmer können Punkte sammeln und diese dann online gegen Sachprämien, Erlebnisse, Individualreisen eintauschen. »Das Internet ermöglicht es, Mitarbeiter sofort zu incentivieren«, erläutert Florian Welsch, Vorstand von Cadoo in Hamburg. So könne ein Call-Center-Leiter beispielsweise einem Mitarbeiter für ein erfolgreiches Kundengespräch direkt einen Gutschein-Code schicken, den dieser sofort auf einem Prämienportal im Web einlösen kann. Cadoo bietet Gutscheine und Prämien-systeme an. Ein Kernelement sind sogenannte Best-Choice-Gutscheine – Universalgutscheine, mit denen Empfänger Gutscheine von 190 Partnern auswählen und den Gutscheinwert auf mehrere Anbieter aufteilen können. »Gutscheine erlauben auf diese Weise eine Mehrfach-Incentivierung«, sagt Welsch. Sie würden zudem wertvoller wahrgenommen als Bargeld, da Geld auch für alltägliche Ausgaben verwendet werden muss. Mit einem Gutschein könne sich der Mitarbeiter hingegen individuelle Wünsche »außer der Reihe« erfüllen, sagt Welsch.

Erfolg ist Gruppenleistung

Bei der Ausgestaltung der Incentives raten Experten heute zu spielerischen, leichten Elementen. Die individuellen Ziele sollten dabei erkennbar auf die veränderten Marktbedingungen angepasst werden. »Lieber die Latte etwas niedriger hängen, mehr Gewinner produzieren und dafür die Incentives im Wert etwas zurückfahren, das bringt in Summe mehr Motivation für die Mannschaft als wieder nur die gleichen Top-Ten-Mitarbeiter ins Rampenlicht zu stellen«, sagt Fischer. Besonders jetzt komme es darauf an, glaubhaft zu kommunizieren, dass Erfolg immer eine Gruppenleistung ist. »Daher sollten Incentives derzeit stärker auf Teamkomponenten aufgebaut werden als früher«, rät der Incentive-Experte. Geradezu unerlässlich sei die sehr spitze Fokussierung auf die konkrete, exakt definierte Zielsetzung. »Die Zeit der reinen Spaß-Incentives ist vorbei, jetzt kommt die Zeit der Zweck-Incentives«, sagt Fischer. Entscheidend sei nicht mehr pri- [...]

→ CHECKLISTE MITARBEITER MOTIVIEREN

mär die Schönheit des Konzepts, sondern dessen Wirksamkeit.

Künftig sollen sogar Erkenntnisse aus dem Neuromarketing bei der Mitarbeitermotivierung helfen. Heutzutage weiß man um die unterschiedliche individuelle Wahrnehmung von kommunikativen Reizen durch jeden Einzelnen. Nur wer es schafft, emotionalen Mehrwert bereits im Unterbewusstsein zu generieren, erhöht seine Chance auf eine positive Kaufentscheidung. »Dies gilt analog auch für die Attraktivität und Effizienz von Incentives. Nur wer es schafft, die Attraktivität und das ‚Haben wollen‘ auf einer individuell-persönlichen Ebene zu generieren und bereits im Unterbewusstsein zu verankern, bietet heute Incentives an«, sagt Fischer.

Basierend auf einem Modell von Hirnforscher Dr. Hans-Georg Häusel, hat er bei Gemadi eine entsprechende Methode entwickelt. Um Wissen aus der Millieuforschung ergänzt und auf die Besonderheiten der Incentive-Branche angepasst, soll die Sensis genannte Methode Mehrwert liefern – sowohl, was die Relevanz und Attraktivität der Incentives für die Teilnehmer angeht, als auch, was die Kosten für das einsetzende Unternehmen anbelangt.

Achtung, Fallstricke

Finanzielle Anreizsysteme haben im Vertrieb eine lange Tradition. Aber sie sind keine Allheilbringer – auch nicht in der Krise. Incentives können ein Vertriebsturbo sein, doch sie nützen nichts, wenn der Motor nicht rundläuft. »Mo-



Darauf sollten Sie achten, wenn Sie die Incentivierung für Ihren Vertrieb festlegen:

→ **Geldprämien.** Sie verpuffen schnell, werden für alltägliche Dinge ausgegeben. Aber: Für viele Menschen ist eben nur Bargeld eine Motivation.

→ **Sachprämien.** Werden sie von Dritten ausgewählt, besteht die Gefahr, dass sie nicht gebraucht werden. Die Motivationswirkung ist dann gleich Null.

→ **Nicht-monetäre Incentives.** Sie kosten kein Geld und wirken oft dauerhaft. Offenheit, Glaubwürdigkeit und Wertschätzung der Füh-

rukngskräfte gegenüber den Verkäufern sind eine oft unterschätzte Motivationsquelle.

→ **Gutscheine.** Ein probates Mittel, damit sich Mitarbeiter ihre Wünsche erfüllen können. Der Vorteil: Sie können sich ihre Prämien selber auswählen.

→ **Events.** Sie bieten viel Spielraum für Motivation. Echte Erlebnisse bleiben in positiver Erinnerung.

→ **Incentive-Reisen.** Wenn Kollegen gemeinsam reisen, erzeugt dies ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl. Teambildende Effekte und neue Motivation sind die Folge.

tion von außen wirkt kurzfristig und nutzt sich ab. Die beste Motivation kommt von innen«, sagt Marc Sobolewski, Marketing- und Vertriebsberater aus Frankfurt am Main.

Eine gute Führungskraft könne erkennen, ob bei den Verkäufern eine dauernde innere Motivation vorhanden ist und entsprechend darauf eingehen. »Vertriebsleiter können ihre Mitarbeiter am besten über wertschätzenden Umgang, über Anerkennung und Rückmeldung motivieren«, sagt Sobolewski. Wenn die Leistungen nachlassen, sollten Führungskräfte mit wertschätzendem Umgang gegenüber ihren Mitarbeitern darauf eingehen. Besonders motivierend ist es demnach, Verkäufer in erweiterte Führungskreise einzuführen. »Das Teilen von Informationen klingt nach wenig, ist aber sehr wirkungsvoll«, erklärt der Vertriebsexperte. Wenn die betroffenen Mitarbeiter in Pläne und Diskussionen der Firmenentwicklung eingeweiht werden, bekommen sie das Gefühl, vom Unternehmen gebraucht

zu werden. Sie erhalten Zugang zu Informationen, die ihnen sonst verwehrt geblieben wären. »Das ist eine einfache, aber sehr lang wirkende Motivationsmaßnahme«, sagt Sobolewski. Wer hingegen negativen Druck auf seine Mitarbeiter ausübt, erreicht Demotivation. Angesichts der aufziehenden Rezession die eingespielten Vergütungssysteme umzustellen, davor warnen Experten einhellig: »Es wird gerne und oft versucht, die Reduzierung von Grundgehalt mit einer höheren Chance bei den Provisionen schönzureden. Das ist aber Gift für die Motivation und die Loyalität der Mitarbeiter«, sagt der Toppenstedter Vertriebsberater Jacobus Onneken.

Eine nachhaltige Motivation für den Vertrieb gelinge nicht durch die Kürzung von Boni, Provisionen oder beim Grundgehalt. »Sondern nur durch eine zuverlässige und sichere Basis und zusätzliche neue Anreize«, so Onneken. Dies könnten sowohl neue oder erweiterte Staffelpvisionen als auch neue Extravergütungen sein. »Außerdem sind realistisch angesetzte Zielvorgaben unbedingt notwendig«, appelliert der Berater. »Vertriebsmitarbeiter müssen in diesen Zeiten für das gleiche Ergebnis mehr leisten als in wirtschaftlich guten Zeiten. Dies sollte auch honoriert und anerkannt werden«, sagt Onneken.

»EINE INCENTIVE-REISE HAT EINE NACHHALTIGE WIRKUNG AUF DIE MOTIVATION.«

HOLGER J. BUB, Geschäftsführer Quasar Communications, Wiesbaden

redaktion@acquisa.de

•]